



STRUMENTI ALTERNATIVI DI NARRAZIONE PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Publicato il 5 Ottobre 2025 di Cozzolino Giuseppe, Fattori Lorenzo e Orlando Luca



Categoria: [Organizational Change and Project Management](#)

Abstract

Il paper esplora approcci alternativi al change management attraverso strumenti come l'I-Ching, l'astrologia vedica e i tarocchi. Utilizzando prospettive costruttiviste e metodi narrativi, suggerisce come queste tradizioni possano arricchire la gestione del cambiamento organizzativo, offrendo interpretazioni dinamiche e simboliche per affrontare trasformazioni complesse.

Introduzione

“Se gli uomini definiscono certe situazioni come reali, esse sono reali nelle loro conseguenze” (Thomas, & Thomas, 1928): questa frase descrive uno dei processi che maggiormente meritano di essere tenuti in conto



nello studio sulle attività umane. Per noi studiosi dell'*organizzare* (Czarniawska, 2020), basti indicare che, se le decisioni prese dagli esseri umani sono orientate dalla rappresentazione che questi producono della situazione in cui si trovano, lo stesso inevitabilmente si trasmette alle organizzazioni.

In questo lavoro proviamo a individuare tre forme *alternative* di narrazione del cambiamento: ciò perché, da studiosi di *management*, riteniamo di poter imparare dalla conoscenza di culture e arti antiche ancorché lontane dal *mainstream*, fonti dalle quali gli esseri umani hanno tratto conoscenza per affrontare situazioni e prendere decisioni.

Riteniamo che ciò possa essere utile ad affrontare uno dei limiti che, in letteratura, vengono più di frequente segnalati per quanto riguarda l'approccio *mainstream* al *change management*, ovvero la tendenza alla costruzione e all'impiego di modelli *one-size-fits-all*: non c'è una *one best way* in questo campo (Burnes, 1996).

Il confronto con approcci inconsueti può aiutare gli studiosi ad adottare maggior sensibilità verso le eterogeneità contestuali e a sviluppare modelli che tengano nella dovuta considerazione gli aspetti socioculturali e situazionali che intrinsecamente differenziano le organizzazioni.

***Change management* e forme alternative di narrazione**

Il *change management* è un tema cruciale negli studi contemporanei, in quanto il cambiamento non è più un'eccezione, bensì una vera e propria regola (Hayes, 2021). Se in passato il *change management* poteva essere interpretato come un complesso organizzato di pratiche e strumenti tecnici funzionali al raggiungimento di un risultato predefinito, oggi è più propriamente inteso come un processo mutevole legato alle dinamiche sociali, culturali e cognitive che guidano le persone all'interno delle organizzazioni (Zifaro, 2023).

Il contributo offerto da studiosi costruttivisti fornisce strumenti teorici essenziali nella comprensione del cambiamento organizzativo, non solo in termini strutturali e operativi, ma anche interpretativi e comunicativi. Infatti, essi esplorano il ruolo delle *narrazioni*, delle metafore e delle costruzioni di senso nel contesto in cui i gruppi di individui e le singole persone interpretano gli eventi e reagiscono agli stessi. Le forme alternative di narrazione possono avere il pregio di ampliare la comprensione della materia, arricchendola con una varietà di approcci interpretativi, rappresentando un interessante strumento per gestire il cambiamento in un contesto organizzativo più dinamico e articolato rispetto al passato.

Il lavoro di Weick su senso e significato nelle organizzazioni (1997) è assai rilevante: egli ritiene che il cambiamento non possa essere ridotto a processo razionale e lineare, ma debba essere interrogato come un processo di "costruzione di senso" ("*sensemaking*"), in quanto connaturato alla capacità degli individui (e dei gruppi) di restituire un significato agli accadimenti e di reinterpretarli in modo da poterli adattare alle nuove



realtà.

Weick attribuisce grande rilevanza anche al ruolo cruciale delle *narrazioni*, così da poter qualificare il cambiamento come un processo che si costruisce in modo progressivo, e cioè attraverso piccoli adattamenti quotidiani. Per Weick la costruzione di senso è un atto retrospettivo: solo dopo che l'evento si è concluso sarà possibile interrogarsi sul significato dello stesso, e perciò il cambiamento è quasi sempre riconosciuto come tale solo quando già è stato messo in atto, in contrasto quindi con le teorie della pianificazione e dell'implementazione.

Questa impostazione, che accoglie la tesi dei "piccoli adattamenti quotidiani" e che quindi rigetta il cambiamento inteso come esito di un evento unico o di una rottura drastica, è in parte in conflitto con quella di Todorov (1969), che introduce la nozione di "intreccio minimo" nell'analisi narrativa. Secondo Todorov, ogni narrazione si basa su un semplice schema di trasformazione: da uno stato di equilibrio iniziale, passando per una perturbazione, a uno stato finale di equilibrio ristabilito. In egual misura, il cambiamento organizzativo andrebbe identificato come una narrazione che attraversa fasi di stabilità, crisi e ripristino o trasformazione. In sintesi, una struttura narrativa semplificata di questo tipo ridefinisce il ruolo delle crisi o perturbazioni, che da fattore negativo si trasformano in occasioni di innovazione e riorientamento per l'organizzazione.

Successivamente, Sköldbberg (1994), ripercorrendo in buona parte gli studi antecedenti di Hayden White, ha discusso nella pratica aziendale il concetto di "tropi" retorici, in base al quale l'interpretazione degli eventi organizzativi può essere plasmata dall'uso di figure retoriche, come metafore, metonimie, sineddoche e satira (White, 1978). I tropi non vanno interpretati come scelta stilistica fine a sé stessa, bensì come veri e propri modelli di pensiero che condizionano il modo in cui le persone percepiscono il cambiamento e rispondono allo stesso (Czarniawska, 2018). Ad esempio, è molto frequente che la metafora sia adoperata dal leader per promuovere una visione condivisa delle ambizioni aziendali; un discorso analogo può essere fatto per la metonimia, che associa parti del tutto per facilitare il processo di comunicazione e di gestione del cambiamento.

Il messaggio di Sköldbberg è che la capacità di un'organizzazione di gestire il cambiamento dipende, *in primis*, dalla sua abilità di costruire narrazioni efficaci che risuonino con i membri dell'organizzazione. Il suo non è un contributo isolato, e anzi anche Gareth Morgan (1986) è noto per il ricorso frequente alle metafore nell'analisi organizzativa. Morgan sostiene che le organizzazioni possono essere interpretate in vari modi, ad esempio come macchine, cervelli, organismi viventi o sistemi politici.

In definitiva, il *change management* va indagato come processo complesso che supera la mera gestione tecnica del cambiamento, e ciò in quanto le organizzazioni, per adattarsi efficacemente alle trasformazioni, devono affrontare non solo aspetti di carattere strutturale e operativo, ma anche quelli narrativi, interpretativi e culturali: le metafore, le storie e le interpretazioni collettive diventano strumenti chiave per gestire con successo le transizioni organizzative.



Un approccio costruttivista e narrativo al *change management*

In *“Per una teoria dell'organizzare”* (2020), Barbara Czarniawska, ricostruendo brevemente una cronistoria del costruttivismo a partire da *“La realtà come costruzione sociale”* di Peter Berger e Thomas Luckmann (1969), sottolinea che la concezione della realtà come costruzione sociale voglia dire *“che la realtà non ha essenza e che viene costantemente ricostruita”* (p. 27), un approccio consonante con quanto proposto da Weick (1997).

È dunque opportuno chiedersi quali siano gli strumenti che vengono adoperati per questa costante ricostruzione: quello su cui riteniamo necessario richiamare nuovamente l'attenzione è proprio quello della narrazione. È nuovamente Czarniawska a indicare la centralità di questo processo (2018, p.16), nei fatti distillando in estrema sintesi uno snodo cardine del costruttivismo.

Gli esseri umani (e le organizzazioni da loro create e popolate), nell'incessante opera di prendere decisioni per affrontare il cambiamento, necessitano infatti innanzitutto di dare senso alla situazione in cui si trovano; così, questi impiegheranno narrazioni preesistenti, ossia gli schemi di interpretazione di cui si è occupato l'interazionismo simbolico, e in particolare Erving Goffman (1987). Questa stessa opera di attribuzione di significato non è però definitiva né monolitica, ma costruisce parte della narrazione che si svilupperà ulteriormente.

Uno sguardo analogo è rintracciabile nell'opera di Wilhelm Schapp, allievo di Edmund Husserl, uno dei fondatori della fenomenologia europea. *Reti di storie* di Schapp (2018, pubblicato originariamente nel 1953) si basa su un principio fondante: i processi conoscitivi umani sono indissolubilmente intrecciati alle storie. Per Schapp, la percezione della realtà, esperita dal soggetto, è infatti plasmata dall'appartenenza a una rete di narrazioni, di cui il soggetto stesso diventa il nodo centrale, il punto di raccordo. Ogni elemento del reale trova collocazione all'interno di una storia, e l'esistenza stessa di queste trame narrative costituisce il contesto in cui il mondo viene esperito e prende forma.

Contemporaneamente, il dibattito sull'importanza delle narrazioni nei processi di implementazione e gestione del cambiamento organizzativo si è parimenti continuato a sviluppare.

Lungi dall'essere materia solo per i teorici della letteratura, come sottolineato da Brown, Gabriel e Gherardi (2009), le storie e lo *storytelling* sono di grande interesse per gli studiosi delle organizzazioni.

In particolare, si è ritenuto che la gestione del cambiamento stessa possa essere intesa come un processo che si sviluppa a partire dalle interazioni tra le persone coinvolte, attraverso successive iterazioni narrative (Simpson, 2012), e successivamente è stato sottolineato che le narrazioni possono essere fonte di stabilità in fasi di cambiamento organizzativo (Vaara, Sonenshein e Boje, 2016). L'utilizzo di narrazioni in tempi di crisi e trasformazioni aziendali, inoltre, risulta essere percepito positivamente dai dipendenti per il contributo alla



cultura organizzativa, alla comunicazione e alla produttività (Khdour, Fenech, Baguant e Wahid, 2023).

Se dunque il modo in cui gli esseri umani e le organizzazioni inquadrano una situazione orienta le decisioni che verranno prese, ritorna interessante confrontarsi con mondi conoscitivi diversi da quelli del *mainstream* organizzativo. Gli esseri umani, infatti, a partire dalla distinzione classica tra *episteme* e *doxa*, hanno sviluppato diverse narrazioni sulla conoscenza e sulla sua stessa validità, narrazioni che, come ricorda Thomas Kuhn (1969) di volta in volta hanno riconosciuto o negato tale validità alle teorie che si sono succedute.

Forme di conoscenza come i tarocchi, l'*I-Ching* e l'astrologia, seppur prive (o private) dello statuto di validità scientifica, hanno avuto, spesso per tempi lunghissimi, statuto di realtà per gli esseri umani e le organizzazioni che le impiegavano; con ciò, hanno contribuito e a volte contribuiscono tuttora, a quell'opera di attribuzione di significati che gli esseri umani conducono, orientando quindi innumerevoli decisioni richieste al confronto con il cambiamento incessante.

Il *change management* che viene da est

Vedremo ora brevemente due strumenti provenienti da altrettante culture asiatiche, l'*I-Ching*, di origine cinese, e l'astrologia vedica, elaborata nel subcontinente indiano.

Il *Libro dei mutamenti*, in cinese *I-Ching*, è un testo originariamente sviluppato attorno al X secolo a.C.; noto in Occidente principalmente grazie agli studi di Carl Gustav Jung, che vi si ispirò per coniare il concetto di sincronicità nel 1951 (Jung, 2011) e alla sua inclusione nel romanzo *The man in the high castle* (1962) di Philip K. Dick, è tuttora utilizzato, con diversi metodi di interrogazione, in alcune culture dell'estremo Oriente a scopo divinatorio.

Ciò che però è più interessante in questa sede è che questo testo dagli anni Novanta è al centro di una riscoperta – assieme al taoismo e al confucianesimo – da parte di studiosi che si stanno dedicando allo studio dei principi di gestione presenti nell'antica letteratura cinese. Alcuni autori hanno anche tentato una comparazione tra i modelli decisionali sottesi a tale opera e quelli più caratteristici dell'Occidente (Mu-Lan, & Kuan-Yao, 2008); la caratteristica che maggiormente risalta dell'uso dell'*I-Ching* è l'approccio non lineare alle decisioni: con ciò, non si percepisce il cambiamento come un problema ma come qualcosa che va via via incorporato, con un'idea di *management* in armonia con i processi naturali.

Dall'Asia proviene anche l'astrologia vedica, ossia la tradizione astrologica dell'induismo, sviluppata tra il quarto e il settimo secolo d.C.

Anche l'astrologia viene comunemente usata in chiave divinatoria, ma nell'area indiana, ad esempio in Nepal, vi



si fa ricorso anche per decisioni riguardanti l'attività economica (Sharma, & Bandari, 2024). In questo caso, l'estrazione del responso avviene principalmente tramite l'interrogazione di un indovino, in grado di ricostruire un senso a partire dai movimenti degli astri.

I tarocchi e la tarologia

Con "tarocchi" ci si riferisce al mazzo di carte composto da 22 carte figurate (arcani maggiori), che incarnano una vasta gamma di archetipi e simboli universali (Farley, 2009), e da quattro serie numerali di 14 carte ciascuna (arcani minori), di cui esistono diverse varianti e versioni.

Le prime testimonianze dei tarocchi possono essere individuate nelle corti reali dell'Italia del XV secolo, con una nuova diffusione a partire dalla fine del XVIII secolo (Wirth, 1973).

L'utilizzo dei tarocchi proposto in questo studio è di strumento narrativo alternativo nei processi di *change management*. Le carte dei tarocchi non rappresentano solo uno strumento divinatorio, ma una narrazione per immagini che offre la possibilità di rileggere e porre in chiave figurata gli eventi. Un riferimento teorico utile per comprendere questo utilizzo del mazzo di carte potrebbe essere la "*antenarrative storytelling*" (Boje, 2001): l'antenarrativa è una forma di racconto pre-narrativo, instabile, non ancora formalizzata, che anticipa o sfida la narrativa dominante in un'organizzazione, così come sono potenziali i racconti delle carte non ancora estratte.

È però innanzitutto necessario distinguere tra taromanzia e tarologia: con taromanzia s'intende la pratica consistente nell'utilizzare i tarocchi per la divinazione del futuro; con tarologia s'intende, invece, la pratica consistente nell'utilizzare i tarocchi per la lettura introspettiva e del presente, con lo scopo di chiarire una situazione attuale o di risolvere un conflitto o un dilemma grazie alla proiezione della questione in termini simbolici e con il consiglio delle carte (Jodorowsky, 2004).

La lettura tarologica ha uno stretto legame con la psicologia Jungiana, in particolare in riferimento ai concetti di sincronicità, inconscio collettivo e archetipi. Sul principio di sincronicità si fonda il valore stesso della lettura tarologica. Con sincronicità (Jung, 2011) s'intendono due eventi contemporanei tra loro legati da un nesso acausale, come possono essere appunto le carte estratte durante la lettura e gli eventi della vita del consultante riguardo a cui ha posto la domanda.

L'inconscio collettivo è, invece, una parte della psiche che non deve la sua esistenza all'esperienza personale, il suo contenuto è costituito essenzialmente da archetipi (Jung, 2011), cioè le forme o i simboli, innati e istintivi, che si manifestano in tutti i popoli e in tutte le culture^[1]. L'inconscio collettivo può essere immaginato come emergente in ciascun individuo dall'istinto condiviso, dall'esperienza comune e dalla cultura condivisa, mentre gli archetipi possono essere immaginati come suo contenuto necessario.



I tarocchi come forma alternativa di narrazione del *change management*

La parola “*tarot*” è, in lingua inglese, un termine singolare e *uncountable* (Serio, 2023). I tarocchi hanno un significato e un valore come sistema unitario ancor prima che come singole carte: disponendo i tarocchi in numerazione progressiva raccontano, con ampio uso di metafore, la storia del Mago (arcano n.1), che percorrendo tutte le caselle arriva alla realizzazione piena del Mondo (arcano n. 21).

Un elemento cardine del funzionamento dei tarocchi è che accostando più figure, l'una all'altra, anche i significati variano e si influenzano a vicenda, con la possibilità di creare nuove narrazioni in base al numero di carte utilizzate, alla loro disposizione e alla domanda posta dal consultante.



Figura n. 1

Uno dei metodi base di lettura è lo schema a tre carte che, se le carte rappresentassero il nostro linguaggio, potremmo così descrivere: una carta è una parola, due carte sono una frase, tre carte sono un racconto (Jodorowsky, 2004).

In una lettura tarologica, che utilizzi lo schema a tre, possiamo attribuire le seguenti funzioni alle carte:



- carta 1: la situazione attuale, il consultante (carta a sinistra).
- carta 2: gli elementi conflittuali, l'ostacolo (carta centrale).
- carta 3: il consiglio delle carte, la soluzione (carta a destra).







Figura n. 

Nel caso del *change management*, la prima carta potrebbe rappresentare la situazione di partenza dell'organizzazione; la seconda carta potrebbe rappresentare gli elementi critici, ciò che si oppone al buon esito del cambiamento organizzativo; la terza carta potrebbe rappresentare la lente interpretativa che restituisce senso e significato alla situazione e aiuta a creare la narrazione che permette di superare gli elementi critici.

Utilizzando il già citato concetto di "intreccio minimo" di Todorov (1969), il potenziale vantaggio dell'utilizzo dei tarocchi nel *change management* potrebbe essere quello di spostare il "perturbamento dell'equilibrio", o la "crisi" nel caso della gestione del cambiamento, sul piano dell'intuizione e del simbolo. Nella lettura delle carte abbonda l'utilizzo di "tropi" (White, 1978), che spostano l'interpretazione degli eventi organizzativi sul piano del linguaggio figurato, introducendo potenzialmente soluzioni creative e alternative nella gestione di vicende complesse.

Utilizzando invece il concetto di "*sensemaking*" (Weick, 1997), la lettura tarologica del presente potrebbe essere uno strumento che contribuisce alla costruzione di senso come atto retrospettivo. Interrogando i tarocchi si potrebbe ricostruire il significato degli eventi organizzativi e "raccontare" il cambiamento messo in atto.

Un utilizzo pratico dei tarocchi, in ambito organizzativo, potrebbe essere legato alle tecniche di facilitazione visuale e in particolare alle metafore visive. Un esempio di tale metodologia lo troviamo in *Applied Visual Metaphors in Organizational Management* (Blackwell, 2018), che descrive un caso pratico di utilizzo di metafore visive per facilitare la trasformazione organizzativa: il progetto ha impiegato rappresentazioni ispirate al Rinascimento per aiutare un'azienda a migliorare l'efficienza operativa e la comprensione dei ruoli comportamentali. Blackwell ha utilizzato quattro archetipi visivi: il monaco, il cavaliere, lo speziale e il mercante; queste figure hanno fornito ai partecipanti un linguaggio condiviso per esplorare e discutere i propri stili comportamentali all'interno dell'organizzazione.

Conclusioni

L'uso delle narrazioni non convenzionali consente di accogliere l'imprevedibilità e di incorporare la complessità del cambiamento, superando le strutture rigide del pensiero lineare. Le metafore, i "tropi" e i simboli permettono di rileggere le dinamiche organizzative in modo creativo e di esplorare nuove possibilità di adattamento.

Per i manager, comprendere la centralità delle storie e delle narrazioni, soprattutto nel corso di processi di cambiamento, può essere di aiuto a sviluppare la capacità di legittimare e incoraggiare la costruzione del senso di quel cambiamento assieme agli altri membri dell'organizzazione; inoltre, la conoscenza di strutture di



significato che hanno interpretato o interpretano la gestione del cambiamento in modo diverso dal *mainstream* delle discipline economiche può contribuire ad accrescere la sensibilità al confronto con le diverse interpretazioni che possono esserci nei confronti del cambiamento da parte di membri dell'organizzazione con biografie e convinzioni diversificate.

In definitiva, come ricorda Czarniawska (2018), quello che sembra essere il fallimento delle narrazioni nelle scienze sociali, ossia non essere riusciti a creare regole e schemi fissi, è invece un punto di forza di queste narrazioni alternative: il ruolo della narrazione è in questo tempo un ruolo interpretativo, e la sua forza, in un'epoca di cambiamenti tumultuosi, risiede nella capacità di inglobare anche l'imprevedibilità.

Bibliografia

Berger, P., & Luckmann, T. (1969). *La realtà come costruzione sociale*. Bologna: Il Mulino.

Blackwell, J. E. (2018). Applied visual metaphors in organizational management. In Griffith, S., Carruthers, K. & Bliemel, M., *Visual tools for developing cross-disciplinary collaboration, innovation and entrepreneurship capacity*, 409–416. Champaign, IL: Common Ground Research Networks.

Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. Thousand Oaks: Sage.

Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). Storytelling and Change: An Unfolding Story. *Organization*, 16(3), 323-333.

Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change, *Management Decision*, 34(10), 11–18.

Czarniawska, B. (2018). *La narrazione nelle scienze sociali*. Napoli: Editoriale Scientifica.

Czarniawska, B. (2020). *Per una teoria dell'organizzare*. Napoli: Editoriale Scientifica.

Dick, P.K. (1962). *The man in the high castle*. New York NY: Putnam.

Farley, H. (2009). *A Cultural History of Tarot*. London: I.B. Tauris.



Goffman, E. (1987). *Frame analysis. L'organizzazione dell'esperienza*. Roma: Armando Editore.

Hayes, J. (2021). *The Theory and Practice of Change Management*. New York. NY: Red Globe Press.

Khdour, N., Fenech, R., Baguant, P. & Wahid, F. (2023). The power of organizational storytelling: the story of a company in times of transformation. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 204–210.

Kuhn, T. (1969). *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*. Torino: Einaudi.

Jodorowsky, A., & Costa, M. (2004). *La via dei Tarocchi*. Milano: Feltrinelli editore.

Jung, C.G. (2011). *L'Analisi dei sogni. Gli Archetipi dell'inconscio. La sincronicità*. Torino: Bollati Boringhieri.

Morgan, G. (1986 [2012]). *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Milano: FrancoAngeli Editore.

Mu-Lan, H., & Kuan-Yao, C. (2008). A comparison between *I-Ching's* early management decision-making model and western management decision-making models. *Chinese Management Studies*, 2(1), 52-75.

Schapp, W. (2018). *Reti di storie. L'essere dell'uomo e della cosa*. Sesto San Giovanni: Mimesis.

Sharma, S.P., & Bandari, S. (2024). Vedic Astrology and its Perceived Impact on Management Decision Making. *Nepalese Journal of Insurance and Social Security*, 6(1), 95-102.

Simpson, S. (2012). Complexity and change management: analyzing church leaders' narratives, *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), 283–296.

Sköldberg, K. (1994). Tales of Change: Public Administration Reforms and Narrative Mode. *Organization Science*, 5(2), 219-238.

Thomas, W.I., & Thomas, D.S. (1928). *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Knopf, 571–572.

Todorov, T. (1969). *Grammaire du Décaméron. Approaches to Semiotics*, Vol. 3, The Hague: Mouton.



Vaara, E., Sonenshein, S. & Boje, D. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 10, 495–560.

Weick, K.E. (1997). *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

White, H. (1978). *Retorica e storia (Vol. 1)*. Napoli: Guida Editori.

Wirth, O. (1973). *I tarocchi*. Roma: Edizioni mediterranee.

Zifaro, M. (a cura di) (2023). *Change management: dalle funzioni ai processi*. Pisa: Pisa University Press.

^[1] I critici hanno affermato che questa è una visione etnocentrica, che universalizza gli archetipi culturali europei in archetipi di tutta l'umanità.

^[2] Esempio solo a fine illustrativo di schema di lettura a 3 carte.